

# Концептуальная основа разработки стандартов

Профессор Ю. Д. Красовский

## Вводные основания разработки стандарта

### «Консультант по управлению»

Разработка профессора Ю.Д.Красовского на основе материалов учебного издания «Консалт-диагностика управленческих отношений фирмы». (М.; -ЮНИТИ-ДАНА.2013. 232 с. Специализация: «менеджмент организации» (080507).

#### А. . Объект консалтинга и интерактивного консультирования

Объектом консалтинга в интерактивной деятельности консультантов по управлению являются следующие инструментальные понятия: **а) управленческие ситуации;** **б) управленческие отношения;** **в) управленческая деятельность;** **г) управленческие концепции руководителей** высшего и среднего звеньев организационного управления, а также **д) управленческие позиции руководителей** в организационной среде деловых организаций. Содержанием консалтинга в интерактивной деятельности консультантов по управлению является **реформирование** деловой организации.

#### Б. Содержание поэтапного интерактивного консультирования

*Диагностика* объектов консалтинга, *анализ* полученной информации, постоянное *информирование* руководства деловой организации о результатах, *согласование* с высшим руководством дальнейшей консалт-деятельности, *подготовка* промежуточного отчёта, *информирование* руководства о дальнейших намерениях, *разработки* интеллектуальных консалт-продуктов, *апробации* консалт- методик, *организационное экспериментирование*, *участие* в качестве наблюдателя в организационно-регулятивной деятельности руководителей, *выполнение* текущих заказов руководства, *разработка* ближайших рекомендаций, *разработка* перспективных рекомендаций, *апробация* рекомендаций по согласованию с руководством деловой организации, итоговая *подготовка* отчёта.

## **В. Эффекты интерактивного консультирования**

Главными эффектами интерактивного консультирования являются: *обеспечение* управленческих коммуникаций в зоне среднего и высшего звена деловой организации, *минимизация рисков* управленческой деятельности, *экономические расчёты* выигрышей и проигрышей управленческой деятельности руководителей, *обучающие модели* развития деловой организации, *экономии времени*. Определяющим долгосрочным эффектом интерактивного консультирования является формирование инновационного управленческого самосознания.

## **Г. Исходная профессиональная деятельность консультантов по управлению.**

### ***Преамбула.***

В практике консалтинга консультантам приходится работать «под присмотром» генерального директора в субъективной атмосфере принятых и принимаемых управленческих решений, где достоверность социальной, производственной, технологической, маркетинговой и экономической информации в значительной мере является условной.

Консультант всегда оказывается между требованиями объективности информации и субъективным отношением к ней со стороны управленческого персонала. Поэтому консультанту приходится постоянно поднимать планку достоверности информации, опираясь на экономические показатели выгод и потерь по результатам диагностики управленческих решений. Зачастую эти выгоды оказываются не столь очевидными, а иногда - отдалёнными. Особенно тогда, когда приходится разрабатывать концепцию организационного развития фирмы или корректировать её.

В консалт-исследовательской практике оценивания и анализа деловых организаций приоритетными компонентами являются:

- а) поиск и выявление патологических особенностей управления, которые мешают развитию деловой организации;***
- б) сбор и сопоставление позитивных и негативных факторов организационной среды управления;***
- в) систематизация разрозненной и противоречивой управленческой информации для комплексного решения возникших «стыковых» проблем;***
- г) выявление «зазеркальных» явлений и процессов деловой организации;***
- д) рекомендации и помощь руководству фирмы в решении отдельных и комплексных проблем;***
- е) разработки условий развития деловой организации, а также условий её возможной организационной и регулятивной разбалансировки;***
- ж) использование различных психо-социальных, социально-экономических и организационно-регулятивных консалт-технологий в моделировании инновационного управления деловой организацией.***

## Д. Основные интеллектуальные продукты консультантов

### *Преамбула*

Консультант создаёт такой *интеллектуальный продукт*, который позволяет диагностировать деловую организацию в *четырёх* временных ракурсах: какой она была *ранее*, какой она стала *теперь*, какой она *может стать* и какой ей *следует быть*. Расшифровка этих феноменов в оценках конкурентной жизнедеятельности деловых организаций требует от консультанта разработки соответствующих *пакетных методик её диагностики* и определения основных этапов работ. Организационная диагностика является *базовой* в личном багаже (терминале) консультантов. Она может быть разведывательной и поэтапной, локальной и комплексной, ситуационной и системной, индивидуальной и групповой.

Консультанты, как правило, работают в корректирующем контакте с главой фирмы и в контактах с руководством среднего и высшего звена управления, с линейными и функциональными руководителями. Они помогают им прояснить и обосновать, во-первых, их *управленческую концепцию*, во-вторых, разработать для них ту или иную *управленческую программу* и в-третьих согласовать и реализовать *определяющий консалт-управленческий сценарий*.

**1. Формулировка управленческой концепции.** Любая система управления основывается в деловой организации на той или иной управленческой концепции, которая имеет глубокие психологические корни. Такая концепция может вынашиваться главой фирмы, то есть быть индивидуальной, но может вырабатываться и коллективно: *советом директоров*. С психологической точки зрения управленческая концепция включает в себя:

- *-осмысление проблемной ситуации ("Туда ли мы идем?")*
- *-стратегический замысел ("Что хотелось бы...")*
- *-общее видение перспектив развития организации ("Каковы ее контуры...")*
- *-взвешенность наличных ресурсов ("Что имеем на сегодня?")*
- *-возможные способы их использования, наращивания и резервирования ("Каким потенциалом располагаем?")*
- *-многообразие ограничивающих условий ("Что помешает его использовать?")*
- *-взвешенность рискованного поведения ("Каковы риски их преодоления?")*
- *-веру в реализуемость стратегического замысла ("Все должно получиться!")*

Специфические управленческие концепции субъективного типа формирует каждый руководитель среднего и высшего звена управления. Консультанты по управлению должны уметь расшифровывать эти концепции и корректировать их в корректной форме. Это является психологической основой их *компетентности*.

### **2. Определение управленческой программы**

Консалт-диагностика помогают руководителям скорректировать свои собственные управленческие программы действий, содержанием которой являются ответы на следующие вопросы: *"Кто* будет ее осуществлять?" – *"Что* каждому необходимо делать?" – *"Какими* средствами ее обеспечивать?" – *"Как* лучше их использовать?" – *"Где* будут основные зоны приложения усилий?" – *"Чем* отчитываться?" – *"Когда* будут получены промежуточные и конечные результаты?" – *"Почему* они должны быть такие, а не другие?" – *"Насколько*

выполнима программа?" – "С кем из руководителей и специалистов делить ответственность за совместную работу?"

Специфические управленческие программы субъективного типа формирует каждый руководитель среднего и высшего звена управления. Консультанты по управлению должны уметь расшифровывать эти программы и корректировать их в корректной форме. Это является психологической основой их *компетентности*.

**Высшей целью** управленческого консультирования является коррекция или формирование системы *сотрудничества* руководства и специалистов по вертикали, горизонтали и диагонали в структуре комплексного управления деловой организацией, где возникают управленческие отношения. Инструментом корректировки и реализации управленческих концепций руководства деловой организации являются консалт- управленческие сценарии, которые разрабатываются консультантом и являются его **основным интеллектуальным продуктом**.

## **1. Востребованность консультантов по управлению в деловых организациях.**

**1.1. Руководство компании может приглашать консультантов по управлению в следующих управленческих ситуациях:**

- рассогласованность указаний со стороны вышестоящего руководства; - перегрузка заданиями; - аритмия работ; - сложность заданий; -неожиданность заданий; - задержка поступления информации; - противоречивость информации; - перегрузка каналов информации; - необходимость поиска дополнительной информации; - недостаточная квалификация персонала; - неуккомплектованность персонала; - запаздывание сдачи необходимых заданий; - корректировка уже выданных и распределённых заданий; - некачественное выполнения заданий исполнителями; нехватка времени по всем позициям управления; -разнонаправленные конфликты; - проблемное поле несогласованности внутри подразделений и между подразделениями; - критическое отношение к методам руководства; - отсутствие взаимопонимания между различными специалистами и руководителями; - получение неоднозначных и неопределённых указаний в практике управления; маркетинговые проблемы управления.

**1.2. Руководство компании может приглашать консультантов по управлению, когда необходимо отладить (восстановить, скорректировать, сформировать) деловые и межличностные управленческие отношения в следующих случаях:**

- создаётся новая организационная структура управления, - разрушается прежняя организационная структура управления; - возникают разрывы между подразделениями; - происходит дублирование некоторых административных функций; - происходит слияние нескольких деловых организаций; - разрушаются привычные коммуникации и личные деловые контакты руководителей и специалистов; - разрушаются команды

руководителей; - деловая документация создаётся заново или корректируется; - формируются новые нормы делового общения, а прежние нормы устаревают и теряют силу регуляторов делового поведения, переосмысливаются рыночные отношения и маркетинговые стратегии управления; возникают предкризисные и кризисные отношения управления.

**1.3. Руководство компании может приглашать консультантов по управлению, когда важно скорректировать *управленческую деятельность* руководителей, которая оказывается малоэффективной в случаях, когда руководитель:**

- допускает ошибки в сборе и оценке информации, в принятии управленческих решений, в передаче решений на исполнение, в организации исполнения, в контроле исполнения управленческих решений, в оценке конечных результатов;

- нарушает управленческий цикл в принятии и реализации управленческих решений, создавая трудности управления: когда принимает много управленческих решений, которые не всегда выполняются; когда новые решения противоречат тем, которые уже приняты; когда новые решения дублируют те, которые уже приняты ранее, но не выполняются; когда в принятых решениях даны нереальные сроки; когда принятые решения оказываются половинчатыми; когда в принятых решениях заложена доза конфликтности; когда управленческие решения принимаются с учётом того, что все ошибки исправятся потом; когда управленческие решения принимаются наскоро; когда некому готовить необходимую информацию для принятия решений.

**1.4. Руководство компании может приглашать консультантов по управлению, когда важно скорректировать *управленческую концепцию* руководителей, которая оказывается неэффективной в случаях, когда руководитель:**

- разрушает сплоченность коллектива: сотрудники чувствуют свою ограниченность, что может привести к развитию комплекса неполноценности, что не способствует взаимному сотрудничеству; - подрывает деловое доверие работников и тем самым искажает и ограничивает естественный цикл использования предоставленной возможности управлять делами в коллективе; - ломает свою судьбу и судьбы других людей; -использует ложный набор ценностей;- становится социально одиозным и постоянно переживает свою неполноценность как несостоявшийся руководитель; - выбирает ложные стратегии и тактические средства достижения целей управления;-теряет работоспособных сотрудников, так как у них появляется чувство неуверенности в своих силах, снижение ответственности за работу; подрывает собственный авторитет даже среди единомышленников; провоцирует конфликтные ситуации; ограничивает инициативу и возможность обмена ценной информацией в личных и деловых отношениях; подрывает веру работников в решение сложных задач; теряет работников, способных быстро и качественно работать.

**1.5. Руководство компании может приглашать консультантов по управлению, когда важно выявить и скорректировать *факторы потери рабочего времени* руководителей и сотрудников деловой организации, т.е. когда они теряют много рабочего времени в результате:**

- постоянно меняющихся планов руководства; плохой системы коммуникаций; противоречивых указаний вышестоящего руководства; неопределённости в постановке задач; поисках недостающей информации; сбоях в работе оборудования; некомпетентности руководства; невыполнения партнёрских обязательств; переключения на другие виды работ; перегруженности работой; отсутствия системности в работе; неопределённости рыночных отношений; хаотичной погоне за прибылью в ущерб продуманной организации работ и взаимозаменяемости; плохой организации командного управления; блокировки инициативных предложений; подавления эмоционального фона работы; отсутствия техники безопасности рабочих мест; личной некомпетентности сотрудников и руководителей; недостаток необходимого опыта у сотрудников и руководителей; отвлекающая личная манера насыщенного общения с коллегами, особенно в женских рабочих группах.

## 2. Этапы интерактивного консультирования

*Первый этап:* знакомство с главой деловой организации и предъявление консалтинговых разработок. *Второй этап:* выявление проблемного поля деловой организации, формулировка гипотез, понимание основных парадоксов управления, выбор консалтинговых разработок, согласование их с главой деловой организации. *Третий этап:* знакомство с руководителями подразделений среднего и высшего звеньев управления и выявление проблемного поля изучения деловой организации, определение управленческого сценария, т.е. последовательность «шагов» консультанта либо по основному направлению диагностики, либо по наиболее острым противоречиям, требующим быстрого решения. *Четвёртый этап:* запуск методик управленческого консультирования на стадии диагностики. *Пятый этап:* анализ предварительных результатов. *Шестой этап:* корректировка методик и применение обучающих (модераторских) консалт-технологий. *Седьмой этап:* ознакомление результатов полученной информации с главой деловой организации, согласование с ним последующих действий консультантов по управлению. *Восьмой этап – А:* включение в консалтинговую деятельность проектных методик (в случаях интерактивного консультирования задействованных проектов) в становлении, реализации и завершении проекта с оценкой рисков на каждом временном «шаге» проекта. *Восьмой этап – Б:* в случаях отсутствия проекта в организационной среде деловой организации консалтинговая деятельность может продолжаться в дальнейшей разработке консалт-рекомендаций для главы деловой организации, для руководителей высшего звена управления, для руководителей среднего звена управления. *Девятый этап:* завершение консалтинга в представленном отчёте в визуальной презентации руководству, или игровая апробация реформируемой деловой организации на заключительном этапе интерактивного консалтинга в сценарии «*апробация – внедрение*», что является высшим профессиональным достижением консультантов по управлению.

На заключительном этапе интерактивного консалтинга должно быть обосновано не менее 10 перспективных линий системного развития деловой организации. Их содержание таково:

- от одиночных инициатив – к массовому творческому поиску;

- от локального решения проблем- **к их комплексному решению**; -
- от запаздывающего разрешения проблем – к их опережающему разрешению;
- от эпизодического вычленения нарастающих проблем – к их постоянному отслеживанию;
- от разрозненных усилий в их разрешении – к системному решению проблем «на стыках» подразделений;
- от некачественной и разнородной информации – к оперативному обмену выверенной и адресной информацией;
- от «зависания» и «пробуксовки» инициатив – к их накоплению в специализированном банке для свободного обмена мнениями;
- от спонтанных проявлений инициатив – к их упорядоченному стимулированию;
- от эпизодических случаев обучения работников – к их постоянному обучению и самообучению;
- от узости видения проблем – к их масштабному видению.

На этом этапе особенно важно применить прогностическую консалт-технология управленческих сценариев оптимистического и пессимистического типов: что приобретает руководство деловой организации в случае реализации консалт-рекомендаций и что теряет руководство деловой организации в случае их игнорирования.

*Десятый этап (если этот может возникнуть)* предполагает проведение специализированной деловой игры «Сотрудничество», в которой отыгрываются оба сценария: оптимистический и пессимистический, а также выявляется промежуточный сценарий будущего деловой организации на основе включения внешних факторов (маркетинг), которые являются определяющими, и дополнительных внутренних факторов, которые являются решающими.

### **3. Управленческие консалт-сценарии**

Управленческие консалт-сценарии являются главным интеллектуальным продуктом консультантов по управлению и описываются в понятиях «стадии». Их содержанием является **р е ф о р м и р о в а н и е** деловой организации.

#### **Преамбула**

Консалт-сценарий – 1 предполагает включенность главы фирмы во все сценарные стадии, что бывает относительно редко. Но бывает тогда, когда сценарный процесс короткий и очень значимый для развития или выживания деловой организации. В этом случае глава деловой организации может давать полезные советы консультантам по управлению диагностического процесса, но может и скорректировать консалтинговый процесс ограничительными запретами. (см. Приложение 2.).

Консалт-сценарий – 2 реализуется как разъяснение главе фирмы (или его представителю) поэтапный характер консалт-работ. В этом сценарии учитываются его пожелания. Но исправление выявленных недостатков начинается по его просьбе с момента получения первичных данных. Этот сценарий целесообразно развернуть при условии «сильных» зондажных методик, которые сразу обнаруживают недостатки в их системном видении. Он целесообразен и при условии соответствующей предварительной подготовки главы фирмы и его топ-менеджеров, когда возникают отношения взаимного доверия, взаимной заинтересованности в консалт-работе, позитивного отношения к конструктивной критике и готовности проводить системные изменения (см. Приложение 3.).

Консалт-сценарий –3 осуществляется также с разъяснения главе фирмы и его топ-менеджерам основного содержания консалт-работ, которые предполагается провести. На тех или иных стадиях учитываются все пожелания Заказчика и топ-менеджеров фирмы. Но внедрение согласно этому сценарию начинается только после получения всех выводов и рекомендаций. Такой сценарий целесообразен, если возникает необходимость получения веских, убедительных результатов, которые могут воздействовать на главу фирмы и его топ-менеджеров «залпом». «Залповый сценарий» бывает важен еще и тогда, когда глава фирмы выбирает для нее стратегию, которая может оказаться ошибочной, но он не хочет этому верить. Его стратегия становится для консультантов магистральной гипотезой, которую надо либо подтвердить, либо опровергнуть. Этот сценарий требует также игрового подхода к оценке конечных результатов, предлагая главе фирмы дилемму нового стратегического выбора. Но бывает и так, когда глава фирмы сильно заинтересован в работе консалт-группы, потому что она поможет получить ему более полную картину положения дел и тем самым даст возможность определить, какие изменения не только необходимы, но и возможны в фирме. Это важно, поскольку зачастую в консалтинговой практике возникают ситуации коренных системных изменений, которые объективно назрели, но субъективно воспринимаются не всеми топ-менеджерами. «Залповый сценарий» поэтому не всегда означает внедрение: он только начинает новый сценарный «разворот событий». (см. Приложение 4.).

Этот сценарий необходим и тогда, когда выясняется, что ознакомление с предварительными результатами ставит некоторых «ключевых фигур» в фирме в двусмысленную или компрометирующую ситуацию. Не исключено, что, узнав о первичных результатах исследований, они могут всячески мешать доведению их до конца. У меня был случай, когда один из топ-менеджеров – начальник отдела управления персоналом – делала все, чтобы очернить исследования, затруднить их, поставить под удар сроки завершения работ, унижить консультантов. От нее зависела вся организационно-материальная подготовка и обеспечение работ (распечатка бланков, машинное время для обработки и др.). Она срывала исследования потому, что на стадии промежуточных результатов выяснилось глубокое недовольство лично ей и ее работой среди большинства сотрудников. Она была отстранена главой фирмы от участия в совещаниях, хотя официально числилась куратором консалт-группы. Консультанты стали выходить на его помощника, который и помог довести исследования до конца.

Однако бывают ситуации, когда рекомендации консалт-группы принимаются к сведению или откладываются до «лучших времен» под выработку новой стратегии, что является прерогативой главы фирмы. Можно считать, что в этом случае консультанты оказываются в

«запретной зоне» главы фирмы, в которой они не могут ориентироваться полностью. Это «связывает» им руки, но такова реальность. Консультанты могут только интуитивно домысливать ситуацию. Или отыгрывать три прогнозных сценария: оптимистический, пессимистический, реалистический. Тем самым они дают Заказчику варианты выбора.

### 3.1. Спецификация деловых контактов интерактивного консультирования с высшим руководством.

Консультанты по управлению должны разрабатывать и осуществлять управленческие консалт-сценарии в деловом контакте с главой деловой организации. Они используют: а) управленческий консалт-сценарий -1, где деловые контакты с руководителем деловой организации являются обязательными и где интерактивное консультирование осуществляется непосредственно под его надзором; б) управленческий консалт-сценарий -2, где деловые контакты с руководителем деловой организации осуществляются по мере необходимости; в) управленческий консалт-сценарий-3, где деловые контакты с руководителем деловой организации осуществляются до и после интерактивного консультирования.

В практике диагностирования организационного состояния фирм выявляются четыре варианта взаимоотношений «Консультант-Заказчик». Динамика этой ситуации изображена на рис. 3.1.1. а сама модель является образцом визуальной кодировки различных ситуаций их выбора.

#### Выбор стратегий поведения в коммуникациях «Консультанты-Заказчик»

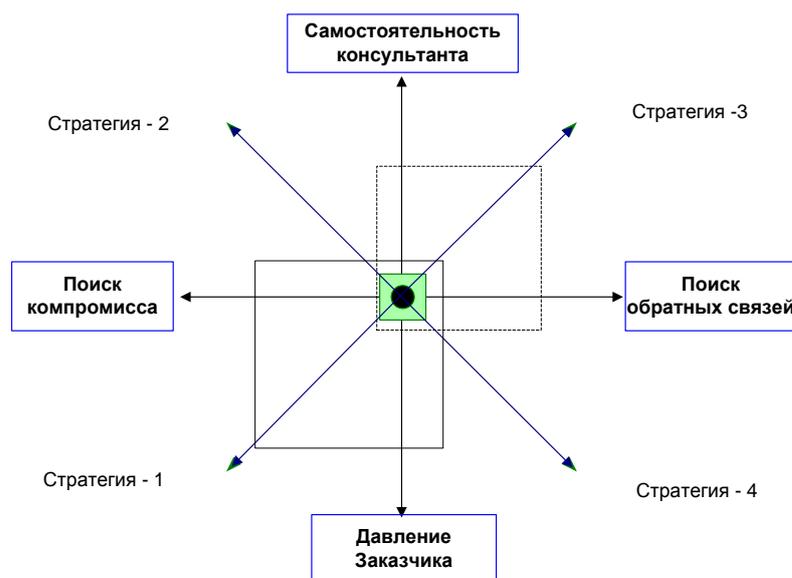


Рис.3.1.1. Позиции «Консультанты-Заказчик» и вероятностные стратегии интерактивного консалтинга.

**Стратегия - 1** даёт мало шансов на успех, если не будет достигнут компромисс с Заказчиком.

**Стратегия – 2** может стать эффективной, если достигнутый вначале компромисс с Заказчиком не будет нарушаться в силу его непредсказуемого поведения.

**Стратегия - 3** может быть весьма эффективной, если консультанты обладают хорошо проверенными технологиями, особенно игровыми, и успешно их применяют.

**Стратегия - 4** может помочь консультантам освободиться от давления Заказчика на основе изучения, оценки и использования первичных, вторичных и последующих диагностических «замеров» персонала фирмы. В консалт-практике могут использоваться все стратегии в зависимости от обстоятельств.

Следует иметь в виду, что содержание организационной консалт - диагностики зависит и от характера консалт-заказов. В сфере организационной диагностики существует три типа консалтинга: *локальный*, когда консультантам предлагают решить какую-то конкретную задачу; *проблемный*, когда им надо решить какую-то возникшую проблему, состоящую из совокупности задач; *комплексный*, когда им надо решать совокупность взаимосвязанных проблем. Но, начиная работать в деловой организации, консультанты всегда стоят перед выбором той или иной стратегии собственного поведения. Отношения с заказчиками зачастую могут складываться так, что ограничиваются лишь помощью им в решении локальных (частных) задач. Или проблемных, когда руководителю важно решать совокупность задач, составляющих какую-то проблему, но так, чтобы, прежде всего, сохранить или усилить свой авторитет.

Психологические парадоксы в организационной диагностике возникают чаще всего потому, что глава фирмы и хочет, и не хочет, чтобы консультанты слишком глубоко вникали в те управленческие проблемы, которые он считает своей прерогативой. Поэтому консультантам приходится каждый раз зондировать *зону допустимости* в его личный управленческий мир. Так возникает вторая сфера приложения их усилий, которая становится *побочным продуктом организационной консалт-диагностики* фирмы. Её возникновение зависит от частоты согласований работы консалт-группы с главой фирмы.

Могут быть три типичных ситуации главы фирмы в его отношения к консультантам: настороженное; амбициозное; одобрительное. Во всех этих случаях зондажная диагностика должна быть очень выверенной. Есть способы "снятия" таких психологических барьеров, которые появляются на каждом из этапов консалт-диагностики. На первом этапе преодоление настороженности главы фирмы можно нейтрализовать постановкой проблемы о долгосрочном сотрудничестве, в котором консультанты могут стать партнёрами. На втором этапе, когда может возникнуть амбициозность главы фирмы ("Я здесь хозяин!"), важно заранее понять его скрытые мотивы и организовать работу консалт-группы так, чтобы добиваться успехов в *пределах возможного*. Глава фирмы в этом случае либо сам предложит расширить зону допустимости в его личный управленческий мир, либо переформулирует задачи консультантам. Последний этап, когда обсуждаются итоговые исследования в присутствии топ-менеджеров, важно представить так, чтобы они вызвали реакцию одобрения и уважения к консультантам. После этого наступает постконсалтинговый этап, когда полученные данные начинают использоваться в практике управления. Хотя так бывает не всегда.

### 3.2. Базовые функциональные компетенции интерактивного консалтинга

Компетентностная функциональная модель интерактивного консалтинга состоит из следующего «интеллектуального пакета»:

- *информационные компетенции* (сбор, оценка и переработка информационных факторов реформации деловой организации); *исследовательские компетенции* (выявление критериев развития и диагностики деловой организации, запуск специализированных мониторингов для выявления динамики развития или деградации деловой организации); *диагностические компетенции* ( владение набором диагностических методик ); *аналитические компетенции* (системное и локализованное видение «точек роста» и «точек падения» деловой организации во временном ракурсе); *проективные компетенции* ( глубинное видение структуры рисков на каждом «шаге» проекта ); *прогностические компетенции* (разработка опережающих факторов конкурентоспособности деловой организации); *координационные компетенции* (обеспечение «стыков» и блокировка «стыковых проблем» подразделений); *«буферные» компетенции* (смягчение конфликтных зон и блокировка возникающих конфликтов); *инновационные компетенции* (разработка матриц реформации деловой организации); *обучающие компетенции* (разработка программ профессионального обучения и самообучения на примерах деловой организации); *коммуникационные компетенции* (развитие личной коммуникабельности и коммуникабельности руководителей и сотрудников в процессе обучения); *культуральные компетенции* (формирование системы норм, ценностей, организационной культуры управления и корпоративной культуры холдингов); *экспериментальные компетенции* (готовность к апробации банка инициатив в корректировке стратегического потенциала деловой организации и предложений к экспериментированию).

### 3.3. Алгоритмы диагностики, анализа и прогностики интерактивного консалтинга

Консультанты по управлению должны владеть определёнными алгоритмами оценки и анализа управленческих ситуаций и конфликтных управленческих отношений, поскольку именно эти зоны интерактивного консалтинга постоянно оказываются объектом приложения их усилий.

Алгоритм диагностики, анализа и прогностики управленческих ситуаций включает следующие основания: а) выявление набора *показателей* (внешних признаков) проявления этой ситуации; б) оценку *результатов* этой управленческой ситуации; в) оценку возможного *развития* событий; г) причины *возникновения* этой управленческой ситуации; д) *возможности* её разрешения (преодоления); е) ожидания последствий в случае её углубления; ж) ожидания последствий в случае её разрешения (преодоления).

Алгоритм диагностики, анализа и прогностики конфликтных ситуаций деловой организации сложного типа включает следующие этапы.

**На первом этапе** любой конфликт необходимо изучать с точки зрения оценки различных оппозиционных сил, чтобы понять его экономические, организационные, социально-психологические и психологические причины.

**Второй этап** диагностики конфликтных отношений важно оценивать с точки зрения того, что мешает сотрудникам работать и что помогает им преодолевать трудности в работе.

**Третий этап** диагностических процедур разворачивается как изучение динамики конфликта, что предполагает применение многих экспресс-методик, разносторонне выявляющих управленческую ситуацию.

**Четвертый этап** диагностики конфликта заключается в экспресс-опросном изучении мнения руководителей по поводу недостатков той организационной структуры, в которую включены их подразделения и которая так или иначе может провоцировать конфликтные управленческие отношения.

**Пятый этап** диагностики конфликта требует выяснения того, в какой мере организационная среда деловой организации поддается изменению так, чтобы смягчать провоцируемые ею психологические удары по руководителям подразделений.

**Шестой этап** диагностического отслеживания конфликтных отношений методом экспресс-опросов дает возможность выявить, как будет нарастать конфликт, если высшее руководство все оставит так, как есть.

**Седьмой этап** диагностики конфликта помогает выяснить, в каких внешних структурных подразделениях создаются организационно-психологические предпосылки, мешающие конструкторскому отделу работать в инновационном режиме.

**Восьмой этап** оценки конфликта содержит прогнозы руководителей подразделений о возможных вариантах выхода из конфликтных ситуаций.

**Девятый этап** оценки конфликтных отношений предполагает экономические расчеты убытков и потерь по упущенным возможностям.

Для того чтобы понять природу конфликтных отношений, важно вычленить и оценить узловые противоречия предприятия, которые объективно и представляют конфликт. Можно предположить, что большинство возникающих конфликтов имеют глубоко скрытые психологические причины в инновационном процессе, в котором столкновение интересов различных руководителей проявляется чаще всего. Эти противоречивые интересы различных управленческих групп могут успешно преодолеваются в деловых ансамблевых играх типа «Сотрудничество».

В диагностике, аналитике и прогностике консультанты по управлению должны использовать методику SWOT-анализа, которая помогает получить первичное представление о слабых и сильных аспектах деловой организации, и о её возможностях и угрозах. Рекомендация: эту методику следует использовать в графическом варианте методом «крестовины» в десятибалльных шкалах.

### **3.4. Классификация управленческих консалт-сценариев в интерактивном консалтинге**

Управленческие консалт-сценарии в практике интерактивного консалтинга многообразны. Они подразделяются по таким критериям: 1) *по направлениям* (оперативные, проективные); 2) *по времени* (короткие, продолжительные и длительные); 3) *по накалу событий* (вялосюжетные и остросюжетные); 4) *по «точкам» приложения усилий* (локализованные, комплексные и системные); 5) *по временному «развороту» событий* (кратковременные и пролонгированные и ); 6) *по количественным основаниям* (индивидуализированные, парные, групповые); 7) *по эффективности* (незначительные эффекты-значительные эффекты; быстрые эффекты - отсроченные эффекты; спланированные эффекты - побочные эффекты); 8) *по содержательно-альтернативному потенциалу* (оптимистические сценарии – пессимистические сценарии); 9) *по зависимости от заказчика* (зависимые, полусвободные, автономные); 10) *по использованию консалт-методик* (инструментально насыщенные – инструментально-обеднённые); 11) *по направленности* (традиционно воспроизводимые – уникально-поисковые).

В консалтинговой практике управленческие сценарии зачастую «переплетаются» и оказываются уникальными разработками консультантов. Тот или иной набор управленческих

консалт-сценариев есть «золотой запас» консультанта по управлению. Этот набор свидетельствует о том или ином уровне профессионализма консультанта по управлению

## Маркетинговые факторы интерактивного консультирования

Профессор Ю.Д.Красовский

(Из книги «Сценарии организационного консультирования». Национальный фонд подготовки финансовых и управленческих кадров – Государственный университет управления. М.; Новости. 2000. .356-357 с.)

### 2. 1. Маркетинговая концепция внутрифирменного управления

*Означает:* обоснование такой организации внутрифирменного управления, в которой доминируют обратные связи «от клиентов». Ядром маркетинговой концепции внутрифирменного управления является формирование **имиджевого самосознания** сотрудников деловой организации, где каждый «работает» на её имидж.

*Основной понятийный аппарат:* имиджевая стратегия фронтальной реорганизации деловой организации; имиджевые факторы оценки поведения сотрудников деловой организации; имиджевые регуляторы поведения; клиентурное поведение; антиклиентурное поведение; псевдоклиентурное поведение.

*Основная закономерность:* развитие деловой организации зависит от степени овладения сегментами конкурентной рыночной среды.

*Методический инструментарий:* разработка «пакета» методик, обеспечивающего устойчивую маркетинговую ориентацию персонала деловой организации и контроль всего спектра маркетинговой деятельности внутрифирменного управления.

*Потенциальная консалтинговая деятельность:* разработка управленческих консалт-сценариев в обеспечении маркетинговой концепции внутрифирменного управления деловой организацией.

### 2. 2. Маркетинговая идеология управления

*Означает:* осмысление сотрудниками **значимости нормативных имиджевых регуляторов** в управлении собственным поведением. На этой основе возникают представления сотрудников о критериях оценки и самооценки поведения, которые закрепляются в этическом кодексе деловой организации в качестве норм и оценок. Они прописываются как запрещающие, как обязывающие и как рекомендательные. В деловой организации формируется такая система **ценностных ориентаций** работников, которая регулирует их поведение в рыночных условиях всей деятельности деловой организации.

*Основной понятийный аппарат:* миссия фирмы; внешний имидж; внутренний имидж; корпоративный кодекс; организационная культура управления; корпоративная культура управления.

*Основная закономерность:* выживание, существование и развитие деловой организации целиком зависит от устойчивости маркетинговой идеологии, которая закрепляется в

этическом кодексе деловой организации и проявляется в формировании её морально-психологического климата.

*Методический инструментарий:* разработка «пакета» методик, обеспечивающих выявление степени лояльности работников деловой организации.

*Потенциальная консалтинговая деятельность:* разработка управленческих консалт-сценариев в изучении реальных ценностных ориентаций работников деловой организацией для определения степени их имиджевой лояльности.

### **2.3. Маркетинговая кольцевая модель управления поведением персонала деловой организации**

Маркетинговые кольцевые модели управления поведением персонала деловой организации являются наиболее предпочтительными. Они формируются на основе обратных связей с клиентами в *последовательной* системе координат: **а)** *положение фирмы на рынке* (каковы ключевые факторы угроз и ключевые факторы успеха?); **б)** *прогноз* (что следует ожидать при существующем состоянии дел?); **в)** *давление* (какое воздействие оказывает на фирму конкурентная рыночная среда?); **г)** *выдвижение целей* (какие направления выбора предпочтительнее?); **д)** *определение задач* (какие задачи надо решать?); **е)** *принятие управленческих решений* (какие решения предпочтительнее?); **ж)** *формулирование стратегий* (каковы рыночные стратегии?); **з)** *выбор стратегий* (какие стратегии наилучшие и почему?); **и)** *принятие стратегического решения* (определение маркетингового вектора); **к)** *определение тактики* (какие действия следует предпринять и почему); **л)** *разработка оперативного плана действий* (кто? что? когда? где? и как? должен действовать); **м)** *реализация оперативного плана действий* (как выполняется); **н)** *сбор и оценка информации* (успешно-неуспешно выполняется оперативный план действий); **о)** *оценивание маркет – ситуаций «от клиента»* (где и почему происходят «разрывы» в большом маркетинговом кольце управления?).

Управленческий консалт-сценарий маркетингового типа предполагает следующие стадии: - отработка показателей имиджа; - разработка программы опроса; - организация опроса; - проведение опроса; - обработка первичной информации; анализ полученных результатов; - выявление конкурентных преимуществ; - определение ключевых факторов успеха; - определение ключевых факторов неудач; - отработка «конкурентных опережений»; - сценарная оценка наступательных стратегий; - сценарная оценка оборонительных стратегий; - разработка мониторинговой диагностики в постоянном отслеживании конкурентных преимуществ; - формирование маркетинговых информационных баз; - создание информационного терминала эффективности работы службы маркетинга; выявление «разрывов» в маркетинговой кольцевой модели управления поведением персонала деловой организации.

## **2. Профессиональный ресурс консультанта по управлению в интерактивном консалтинге**

**Вставка разработки деятельности консультантов (по-моему, это был первый вариант, он же и базовый). Этот вариант хорошо теперь впишется**

## Концовка

### Профессиональный кодекс консультанта по управлению

Миссия консультанта — члена АКУОР состоит в том, чтобы профессиональными методами управленческого консультирования способствовать решению проблем клиентской организации и ее развития.

#### 1. Консультант — клиентские отношения

— Консультант должен стремиться к пониманию клиента как организации в целом, если речь идет не об индивидуальном консультировании.

—  
- Неудачи в работе с клиентом консультант должен относить прежде всего на счет своей компетентности.

- Консультант несет ответственность перед клиентом за результативность своей работы, прежде всего — с точки зрения клиента.

- При неизбежности негативных последствий для отдельных работников вследствие изменений, вызываемых консультированием, консультант должен стремиться к смягчению этих последствий, к разумному балансу интересов.

- Консультант не должен скрывать от персонала клиентской организации цели и методы работы с ним.

— Консультант хранит в тайне оговоренную с клиентом информацию о клиентской организации.

— Консультант не разглашает конфиденциальную информацию, полученную от отдельного работника (диагностическое интервью, наблюдение, работа с документами и т. п.), передавая ее клиенту только в анонимном или обобщенном виде.

— Консультант не должен передавать клиенту некоторые виды информации о персонале, произведенной самим консультантом в ходе его работы (социометрия, позиционный анализ и т. п.).

#### 2. Консультант — консультантские отношения

- Консультант принимает на себя обязательства перед своим профессиональным объединением следовать данному Кодексу.

—  
- Консультант считает своим долгом способствовать развитию своего профессионального сообщества, в том числе через передачу коллегам своего опыта и методов работы, помощь друг другу в поиске клиентов, взаимоподдержку в трудных консультационных случаях и т.п.

— Консультант при заключении контракта с клиентом должен проинформировать об этом других консультантов, работающих у того же клиента (если ему известно о таковых); член Ассоциации обязуется не вступать в недобросовестную конкуренцию с коллегами.

#### 3. Консультант — общественные отношения

Член АКУОР принимает на себя миссию социально ответственного консультанта, который следит за соответствием результатов своей работы интересам общества в целом:

- он не принимает заказы на консультирование противоправных действий своих клиентов, недобросовестных методов конкурентной борьбы;
- он содействует успеху прогрессивных реформ в направлении общечеловеческих ценностей и интеграции нашей страны в мировое сообщество;
- он открыт сотрудничеству с государством в подготовке и осуществлении прогрессивных мероприятий, в том числе на безвозмездной основе;
- он стремится к профессионализации и гуманизации управленческих отношений и повышению уровня деловой культуры в нашей стране.